

commerce development. The study has practical relevance for policymakers, entrepreneurs, investors, and scholars interested in the intersection of digitalization, trade, and economic modernization.

Keywords: e-commerce, digital economy, internet trade, online business, digitalization, innovations.

УДК 005.21:004:504

DOI: 10.31673/2415-8089.2025.028146

Поканевич Юрій Вікторович,

к.е.н, доцент,

Державний університет

інформаційно-комунікаційних технологій

Кіндратенко Олександр Петрович,

аспірант,

Державний університет

інформаційно-комунікаційних технологій

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ З ФОКУСУВАННЯМ НА ЦИФРОВІЗАЦІЇ І ЕКОЛОГІЧНІЙ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Статтю присвячено дослідженню тенденцій стратегічного розвитку торговельних підприємств в Україні; оцінці динаміки економічних показників провідних торговельних підприємств; екологічної відповідальності; обґрунтуванню дерева стратегій підприємства з виокремленням функціональних підстратегій екологічної відповідальності і цифровізації; формуванню напрямів подальшої цифровізації підприємства; плануванню ключових показників діяльності, спрямованому на підвищення економічної ефективності за рахунок цифровізації і розвитку елементів стратегії екологічної відповідальності. Основними результатами дослідження є розробка рекомендацій щодо впровадження інструментів цифровізації та удосконалення стратегії екологічної відповідальності для ефективного стратегічного розвитку підприємств.

The article is dedicated to following the trend of strategic development of commercial enterprises in Ukraine; assessments of the dynamics of economic indicators of regional trading enterprises; environmental friendliness; structuring the business strategy tree with enhanced functional strategies for environmental sustainability and digitalization; formation of direct further digitalization of enterprises; planning of key performance indicators aimed at increasing the economic efficiency of digitalization and developing elements of an environmental sustainability strategy. The main results of the study are the development of recommendations for the promotion of digitalization tools and the improvement of the environmental sustainability strategy for the effective strategic development of enterprises.

Ключові слова: стратегічний розвиток, підприємство, дерево стратегій, екологічна відповідальність, цифровізація.

Постановка проблеми. Стратегія розвитку підприємства є ключовим інструментом для зростання бізнесу та збільшення прибутку. Відповідно, основою стратегічного розвитку підприємства виступає пошук найпріоритетніших напрямів функціонування бізнесу. Окрім того, визначення стратегії розвитку підприємства сприяє правильному розподілу фінансових, часових і кадрових ресурсів. Однією зі сфер економіки як ефективно функціонує у теперішній час залишається торгівля. Вона є однією з ключових галузей економіки України, адже виконує функцію забезпечення населення товарами повсякденного споживання, що є необхідною умовою для підтримки рівня життя громадян. Вона об'єднує підприємства, що реалізують товари кінцевим споживачам для особистого та домашнього використання. Через це роль

торгівлі є багатогранною: вона не лише задовольняє базові потреби населення, але й стимулює розвиток інших секторів економіки, таких як виробництво, логістика та фінанси. Важливою складовою стратегічного розвитку торговельної сфери у сучасних умовах є забезпечення високого рівня цифровізації бізнес-процесів і підтримка належної екологічної відповідальності. Все вищезначене обумовлює актуальність і важливість досліджень, пов'язаних з формуванням напрямів стратегічного розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації і екологічних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвитку наукової проблематики управління стратегічним розвитком підприємств з фокусом на цифровізацію і екологічну відповідальність сприяли дослідження О. Кравчук [1], О. Гусевої [2], Б. Кишакевич [3], Ю. Бродович [4] та інші дослідники.

Однак, проведені дослідження не відображають особливостей стратегічного розвитку торговельних підприємств з урахуванням декомпозиції генеральної стратегії і одночасним виокремленням функціональних підстратегій екологічної відповідальності і цифровізації.

За таких умов важливою науковим завданням стає обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємств (на прикладі торговельних) з виділенням підстратегій екологічної відповідальності і цифровізації..

Мета статті. Метою статті є обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємств з фокусом на цифровізацію і екологічну відповідальність.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям статті слугували сучасні положення теорії управління в умовах зростаючої динамічності бізнес-середовища та теорія стратегічного розвитку в умовах підвищеного динамізму бізнес-середовища. У статті використано загальнонаукові методи пізнання, узагальнення, системного аналізу, синтезу. Також використані наукові роботи українських та зарубіжних учених з питань стратегічного управління, а також з проблематики управління розвитком в умовах цифрової економіки і екологічних викликів.

Виклад основного матеріалу.

Станом на 2024 рік, незважаючи на численні виклики, зокрема на кризу, спричинену війною, економічною нестабільністю та порушенням традиційних логістичних ланцюгів, роздрібна торгівля в Україні поступово відновлюється і демонструє позитивні темпи зростання. Ключовими факторами цього відновлення стали гнучкість підприємств галузі та їх здатність до швидкої адаптації в нових умовах. Багато компаній активно впроваджують цифрові технології, що дозволяють не тільки оптимізувати роботу, але й значно покращити сервіс для споживачів. Важливими аспектами стали розвиток онлайн-продажів, модернізація логістичних процесів, а також зміна формату взаємодії з клієнтами. Все це дозволяє підприємствам галузі підтримувати конкурентоспроможність та задовольняти зростаючі вимоги споживачів. Один з найважливіших сегментів роздрібно торгівлі в Україні — це продаж продуктів харчування та товарів повсякденного попиту, які займають значну частку в загальному товарообороті. Найкрупніші торговельні мережі, серед яких АТБ-Маркет, Сільпо-Фуд, Аврора, Форa, Rozetka та інші, займають лідируючі позиції на ринку. Ці компанії не лише формують основні тренди розвитку роздрібно торгівлі, а й впливають на стандарти обслуговування клієнтів та визначають напрямки розвитку технологічних інновацій (табл.1).

Таблиця 1

Основні економічні показники підприємств роздрібно торгівлі
за 2020-2024 роки [5]

ТОВ «АТБ-Маркет»	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Реалізації товарів або послуг.	123 864 393	148 745 255	148 332 869	181 089 665	208 905 300
Чистий прибуток	5 768 666	8 328 888	2 527 690	-450 399	3 099 374
Кількість магазинів	1201	1316	1154	1250	1310
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік

Реалізації товарів або послуг.	64 402 634	72 784 231	69 990 601	84 727 987	93 017 469
Чистий прибуток	-	-1 846 179	-7 632 318	-1 850 930	205 879
Кількість магазинів	276	333	301	312	307
ТОВ «Вигідна покупка» (бренд «Аврора»)	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Реалізації товарів або послуг.	12 897 846	15 456 765	18 986 778	26 867 865	37 975 768
Чистий прибуток	245 985	323 456	-256 654	456 765	1 098 678
Кількість магазинів	496	640	850	1310	1400

АТБ-Маркет має обсяг реалізації товарів значний зріс з 123,86 млрд грн у 2020 році до 208,91 млрд грн у 2024 році, що свідчить про стабільне зростання компанії (приблизно 68,6% за п'ять років). Однією з переваг ТОВ «АТБ-Маркет» є високий рівень стратегічного управління. Дослідження показало, що підприємство має чітку структуру стратегічного управління, що дозволяє декомпонувати генеральну стратегію і викоремити функціональні підстратегії цифровізації і екологічної відповідальності (рис.1).

Отже, ще однією важливою рисою розвитку торгівлі в Україні стає запровадження стратегій екологічної відповідальності. У відповідь на зростаючу екологічну свідомість споживачів та глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату, торговельні підприємства все активніше впроваджують "зелені" практики у свою діяльність. Це проявляється у скороченні використання одноразового пластику, переході на екологічну упаковку, впровадженні систем сортування та переробки відходів, а також у популяризації товарів з маркуванням "еко", "органік" або "біо". Багато компаній, запроваджують програми лояльності, які заохочують клієнтів використовувати багаторазові сумки, повертати пластикову тару або обирати продукцію місцевих виробників, що зменшує вуглецевий слід. Також набирає обертів тенденція до енергозбереження — у торговельних залах встановлюються енергоефективні освітлювальні системи, використовуються холодильники з мінімальним енергоспоживанням, а деякі мережі навіть інвестують у сонячні панелі для автономного електропостачання.

Такі ініціативи не лише відповідають запитам суспільства, але й формують позитивний імідж компаній, що турбуються про довкілля. Екологічна відповідальність стає важливою складовою конкурентної переваги та критерієм вибору для багатьох покупців, особливо молодого покоління. У майбутньому очікується подальше посилення цієї тенденції, зокрема через інтеграцію принципів сталого розвитку у корпоративні стратегії та розширення законодавчих вимог у сфері екології.

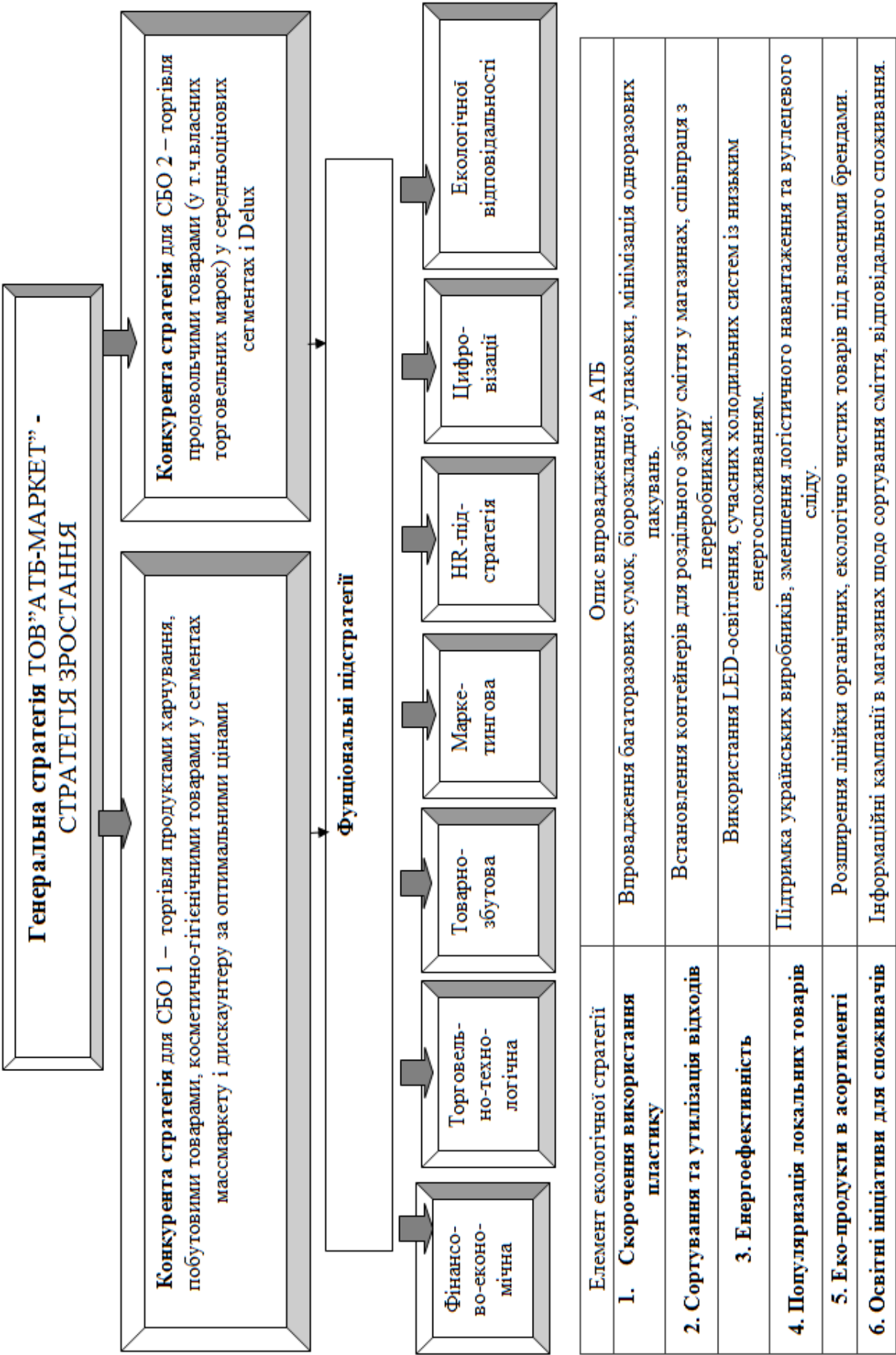


Рис 2. Обґрунтування дерева стратегій ТОВ „АТБ-маркет” на 2025-2026 рр. (авторська розробка)

Загалом, аналіз показує, що хоч ТОВ «АТБ-Маркет» і працює в умовах жорсткої конкуренції, компанія має сильні позиції та добре адаптована до ринкових умов, що дозволяє їй залишатися лідером у сфері роздрібної торгівлі. Одним із ключових факторів цієї стійкості є стратегічний акцент на екологічну відповідальність, яка інтегрується в усі напрями діяльності компанії — від логістики до формування асортименту. Такий підхід не лише формує позитивний імідж серед споживачів, але й сприяє зниженню витрат та відповідності сучасним тенденціям сталого розвитку.

Удосконалення стратегічного управління розвитком та ефективне планування економічної діяльності на сучасному етапі розвитку компаній тісно пов'язані з впровадженням цифрових технологій [6]. У цьому контексті для ТОВ «АТБ-Маркет» доцільним є використання програмних рішень класу ERP (Enterprise Resource Planning), таких як BAS ERP: Комплексне управління підприємством, Odoo, SAP, Oracle NetSuite. Подібні платформи дозволяють автоматизувати основні процеси в компанії, об'єднати роботу різних підрозділів в єдину систему та створити спільний інформаційний простір. Запропоновані напрями подальшої цифровізації згруповано у табл. 2.

Цифровізація допомагає точніше прогнозувати потреби споживачів. Персоналізація на основі ІІІ, великі дані та геомаркетинг покращують розуміння клієнтів і підвищують точність маркетингових рішень. CDP дозволяє інтегрувати дані з різних джерел, створюючи персоналізовані профілі клієнтів, що сприяє точнішим прогнозам. Технології AR та передплатні моделі зростають в популярності, збільшуючи залученість споживачів. Цифрові технології, такі як ІІІ та безконтактні платежі, оптимізують взаємодію зі споживачами, забезпечуючи швидкість, зручність і безпеку. Співпраця з банками та платіжними системами покращує процеси оплати. Важливим є також зниження витрат на еквайринг та удосконалення комунікацій з клієнтами для зручнішого досвіду [2], [3]. Інтеграція ERP-систем і ІІІ дозволяє автоматизувати внутрішні процеси підприємства, покращуючи управління фінансами, ресурсами та стратегією. Технології сприяють екологічності та глобалізації бізнес-моделей, розширюючи можливості транскордонної торгівлі. На даний момент рівень цифровізації в «АТБ-Маркет» можна оцінити як середній. Компанія вже використовує CRM-системи для взаємодії з клієнтами, впровадила електронний документообіг, а також цифрові рішення для логістики й аналітики продажів. Водночас HR-напрямок залишається частково неавтоматизованим — процеси розподілені між різними інструментами, що знижує ефективність управління кадрами та ускладнює прогнозування потреб у персоналі.

Таблиця 2

Обґрунтування напрямів подальшої цифровізації ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Напрями цифровізації	Форми цифровізації	Перспективи цифровізації
Релевантне прогнозування потреб споживачів	Персоналізація на основі ІІІ дозволяє формувати точні пропозиції, використовуючи великі дані. Активно розвиваються геомаркетинг, digital signage та передплатні моделі, що передбачають регулярну оплату за привілеї та знижки. Доповнена реальність, зокрема віртуальні примірювальні, підвищує залученість клієнтів і покращує їхній досвід.	Вдосконалення системи формування клієнтського профілю. Для забезпечення зв'язності цілісності даних клієнта зараз актуалізуються платформи клієнтських даних (CDP). Платформа є базою, яка об'єднує дані про споживача з різних джерел.

Продовження таблиці 2.

Максимізація ефективності взаємодії зі споживачами у кожній точці контакту	Оптимізація логістики здійснюється за допомогою штучного інтелекту та цифрових двійників для побудови маршрутів і моделювання процесів. Розвивається безкасова оплата через мобільні додатки та біометрію. Ведеться співпраця з банками для зниження витрат на еквайринг через випуск власних платіжних карток.	Удосконалення системи комунікацій із споживачем.
Підвищення ефективності комплексного управління підприємством	Інтеграція у всі (основні та забезпечуючі) бізнес-процеси підприємства інструментів штучного інтелекту та хмарних технологій. Використання готових програмних рішень (ERP-систем) для комплексного управління підприємством (BAS ERP, SAP S/4HANA), що дозволяє підвищити ефективність стратегічного та оперативного управління фінансами, персоналом, торгово-технологічними процесами	Трансформація існуючої бізнес-моделі з фокусом на екологічну відповідальність та розвиток та розширення транскордонної цифрової торгівлі

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

Запровадження запропонованих напрямів розвитку підстратегії цифровізації дозволило сформувати прогноз ключових показників діяльності підприємства, який демонструє підвищення економічної ефективності (табл.3).

Найбільше зростання заплановано за чистом прибутком (19,35%), що є особливо важливим індикатором успіху підприємства в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 3

Прогноз збільшення планових показників підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», млрд.грн.

Показник	2024 рік (фактична)	2025 рік (прогноз)	Зростання, %
Чистий дохід від реалізації	208,9	240,2	14,98
Операційний прибуток	8,50	9,90	16,47
Чистий прибуток	3,10	3,70	19,35
Рентабельність операційна	4,07	4,12	1,29
Рентабельність чиста	1,48	1,54	3,80

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Таблиця підтверджує, що компанія має можливості зростання в розмірах доходу, та може значно підвищити ефективність управління витратами і оптимізацією операційної діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах глобальної нестабільності та економічних викликів для українських підприємств важливо забезпечити ефективний стратегічний розвиток, рушійними складовими якого стають екологічна відповідальність і цифровізація бізнес-процесів. Дослідження показало, що провідні торговельні підприємства мають достатньо високий рівень управління стратегічним розвитком, середній та вище середнього рівень цифровізації бізнес-процесів і активно

розширюють елементи підстратегії екологічної відповідальності. Однак, для забезпечення стратегічної стійкості необхідним є підвищення рівня цифрової трансформації бізнес-процесів, інтеграція підстратегії цифровізації у загальний стратегічний контекст, а також розширення і структуризація елементів стратегії екологічної відповідальності.

References

1. Kravchuk, O. I., & Konovalova, V. Yu. (2023). Digitalization of personnel selection. In V. V. Khrapkina & K. V. Pichyk (Eds.), *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Management and Marketing as Factors of Business Development in the Recovery Economy"* (Kyiv, April 18–19, 2023) (Vol. 2, pp. 235–237). Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House.
2. Kryshchal, H., Kalina, I., Shuliar, N., Kapeliushna, T., Martynenko, M., & Ingram, K. (2022). Trends of development of financial and economic activity of entrepreneurial structures during the period of quarantine restrictions. *Scientific Bulletin of National Mining University*, (1), 139–144. <https://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1875-2022/content-1-2022/6117-139>
3. Huseva, O. Yu., Plevako, N. O., & Vasylevska, V. O. (2023). Digitalization of trade in Ukraine: Technologies, forms, prospects. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (3)42, 36–41.
4. Kyshakevych, B. Yu., Demedyuk, B. T., & Sysiuk, V. I. (2024). Digitalization of small and medium-sized businesses: Challenges and prospects. *Investytsii: Praktyka ta dosvid*, (2), 82–87.
5. Brodovych, Yu. V. (2024). Environmental responsibility in modern business: Strategies for rational use of natural resources. *Ekonomika ta suspilstvo*, (69), 34–38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-14>
6. Retail trade in Ukraine: Who leads by revenue. (2024). 24 Kanal. Retrieved from https://24tv.ua/business/rozdribna-torgivlya-ukrayini-atb-silpo-avrora-liderah-za-viruchkoyu_n2778303
7. LLC "ATB-Market". Financial reporting. Clarity Project. Retrieved from <https://clarity-project.info/edr/30487219/finances>
8. DesJardins, J. (1998). Corporate environmental responsibility. *Journal of Business Ethics*, 17(8), 825–838.

POKANEVICH YURIY, KINDRATENKO OLEKSANDR. STRATEGIC BUSINESS DEVELOPMENT WITH A FOCUS ON DIGITIZATION AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY. *The article is dedicated to following the trend of strategic development of commercial enterprises in Ukraine; assessments of the dynamics of economic indicators of regional trading enterprises; environmental friendliness; structuring the business strategy tree with enhanced functional strategies for environmental sustainability and digitalization; formation of direct further digitalization of enterprises; planning of key performance indicators aimed at increasing the economic efficiency of digitalization and developing elements of an environmental sustainability strategy. The main results of the study are the development of recommendations for the promotion of digitalization tools and the improvement of the environmental sustainability strategy for the effective strategic development of enterprises.*

Keywords: strategic development, enterprise, strategy tree, environmental responsibility, digitalization.